

Das Projekt Umweltkennzahlen in norwegischen und schwedischen Unternehmen

Umweltschutzleistung als Orientierungsmaßgabe

Will die Industrie in der Umweltdebatte mitreden, muß sie Systeme und Instrumente zur eigenen Verbesserung entwickeln. Auf europäischer Ebene wurde aus diesem Grund das EPI-Projekt (Environmental Performance Indicators) zur Entwicklung von Umweltkennzahlen gestartet. Der norwegische Industrie- und Handelsverband hat die Verantwortung für die noch andauernde Testphase des Projekts.

Von Tron Kleivane

Seitdem 1987 die Brundtland-Kommission den Begriff „nachhaltige Entwicklung“ aufgegriffen hat, hat dieser die Umweltagenda verändert und ist zu einem Kernpunkt der politischen Debatte geworden. Die Frage ist nicht mehr ob, sondern wie nachhaltige Entwicklung gefördert werden soll.

Nach und nach wurde klar, daß sich die erwünschten Ergebnisse mit dem Ordnungsrecht allein nicht herbeiführen lassen würden, insbesondere nicht in einer Zeit wachsender Arbeitslosigkeit und verstärkter internationaler Konkurrenz. Es wurde deutlich, daß man auch Marktmechanismen zugunsten nachhaltiger Entwicklung einsetzen muß. Umweltfreundlich zu handeln sollte auch ökonomisch vorteilhaft sein. Proaktives Verhalten muß sich auszahlen. Dabei besteht bislang aber ein zentrales Problem darin, eine gemeinsame Sprache zu schaffen, das heißt aussagekräftige Informationen zu formulieren, die der Markt verarbeiten kann. Wie könnten solche Informationen bereitgestellt werden? Und wer würde sie ermitteln?

Die wachsende und anhaltende ökologische Besorgnis externer und interner Anspruchsgruppen über den Zustand der Umwelt hat die Art verändert, wie Industrie und Handel mit Umweltfragen umgehen. Zunächst verhielt man sich reaktiv, protektiv und war vorwiegend mit den durch Druck von Interessengruppen entstehenden Kosten und Mühen befaßt. Inzwischen konzentrieren sich aber die Unternehmen viel stärker darauf, ihre Managementpraktiken voranzutreiben, indem sie finanzielle Risiken verringern und neue geschäftliche Chancen nutzen.

► Schlüssel zur Steuerung im Umweltmanagement

Die verschiedensten Anspruchsgruppen, etwa Behörden, Nicht-Regierungsorganisationen,

Versicherungen, Kunden und Nachbarn, begegnen einem Unternehmen und seinen geschäftlichen Aktivitäten mit verschärften ökologischen Anforderungen.

Informationen über die Umweltschutzleistung bekommen damit eine strategische Bedeutung. Wer wird darüber befinden, welches die maßgeblichen Auswirkungen eines Unternehmens auf die Umwelt sind? Wie kann ein Unternehmen eine überzeugende Umweltschutzleistung vorweisen, und wie läßt sich diese Leistung bewerten und messen?

Entweder entwickeln Unternehmen Instrumente, um gleichberechtigt in der Umweltdebatte mitreden zu können, oder die vielen Anspruchsgruppen werden bestimmen, was auf der Tagesordnung steht und werden von einem Management, das die Kontrolle verloren hat, reaktive Maßnahmen verlangen.

Die Industrie muß unbedingt anerkannte und normierte Systeme und Instrumente zur eigenen Verbesserung entwickeln. Nur so wird sie die auf sie zukommenden Herausforderungen bewältigen, proaktives Verhalten fördern und kontraproduktive Gebote und Regulierungen verhindern können.

Bislang hat es mehrere Initiativen gegeben, diesen unternehmerischen Notwendigkeiten zu entsprechen. Die wichtigsten unter ihnen sind die „Business Charter for Sustainable Development“ der internationalen Handelskammer ICC, das „Environmental Self Assessment Program“ von GEMI, das Projekt „Umweltkennzahlen“ der European Green Table und die Arbeit der internationalen Normungsorganisation ISO bezüglich einer Bewertung der Umweltschutzleistung.

Der Begriff „Bewertung der Umweltschutzleistung“ (Environmental Performance Evaluation) wurde von der „Strategic Advisory Group on Environment“ der ISO im Vorfeld der Nor-

Hauptsachen

Neuerscheinungen aus dem Verlag Paul Haupt:

Andreas Moser

Umsetzung einer ökologieorientierten Unternehmenspolitik

«Institut für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich» Band 81.
1996. 250 Seiten, DEM 54.–
ISBN 3-258-05418-5

Mathias Sahlberg

Unternehmen im Überlebensparadox

Zum Beziehungsgeflecht von Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit
«Wirtschaft und Ökologie» Band 10.
1996. 329 Seiten, DEM 65.–
ISBN 3-258-05357-X

Frank Jenner

Umweltbewusstes Management für KMU der Güterproduktion

«Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgssicherung in Klein- und Mittelunternehmen»
1996. 417 Seiten, DEM 76.–
ISBN 3-258-05348-0

Jürgen Freimann

Betriebliche Umweltpolitik – Ein Lehrbuch

Praxis – Theorie – Instrumente
«Uni-Taschenbücher» Band 1910
Etwa 650 Seiten, etwa DEM 38.80
ISBN 3-8252-1910-0. Erscheint im Juli 1996

Ruth Kaufmann-Hayoz /
Antonietta Di Giulio (Hrsg.)

Umweltproblem Mensch

Humanwissenschaftliche Zugänge zu umweltverantwortlichem Handeln
Etwa 570 Seiten, etwa DEM 76.–
ISBN 3-258-05415-0
Erscheint im Sommer 1996

Franz Hochstrasser

Konsumismus und Soziale Arbeit. Ein Essay

«Soziale Arbeit» Band 15. 1994. 226 Seiten,
DM 36.– ISBN 3-258-05028-7

Verlag Paul Haupt

Falkenplatz 14 · CH-3001 Bern
Fax 0041 · 31 · 30 14669

mungsarbeit für das Umweltmanagement geprägt.

Der Begriff des „Umweltmanagementsystems“ wurde von engagierten Ländern und Unternehmergruppen lanciert, welche die Bedeutung einer Umweltverträglichkeitsprüfung hervorheben wollten. Sie waren der Meinung, daß eine stetige Verbesserung allein nicht genüge, um das Management in die Lage zu versetzen, die Tagesordnung in Umweltfragen zu bestimmen und den Anforderungen von Interessengruppen zu entsprechen. Über diesen Punkt gibt es aber auf internationaler Ebene noch immer große Meinungsverschiedenheiten.

► Kennzahlen zur Darstellung der Umweltschutzleistung

Mit der Auswahl geeigneter Kennzahlen wird es für ein Unternehmen möglich, seine Umweltschutzleistung zu messen, einzuschätzen und zu kommunizieren.

Solche Kennzahlen sind für das Management ein Mittel, von einer sehr großen Zahl teils inkonsistenter und irrelevanter ökologischer Daten zu aussagekräftigen und brauchbaren ökologischen Informationen zu kommen.

Große Unternehmen wie British Telecom, BP, Shell, Statoil, Rhone Poulenc, 3M, Norsk Hydro und andere, benutzen Umweltkennzahlen seit Jahren, um ein klareres Bild davon zu bekommen, wie sich verschiedene ökologische Schlüsselparameter entwickeln. Diese Kennzahlen dienen zur Überwachung des Fortschritts und zur Unterstützung internationaler Management-Initiativen.

► Das Projekt Umweltkennzahlen (EPI-Projekt)

Zur Stärkung solcher unternehmerischer Initiativen und um ein systematischeres Herangehen an diese Fragen zu ermöglichen, startete der „European Green Table“ (EGT) 1990 das EPI-Projekt (EPI = Environmental Performance Indicators). Gleichzeitig initiierte er die Einrichtung eines Normungsausschusses bei der ISO zur Entwicklung einer Normung des Umweltmanagements (ISO TC 207) und eines Unterausschusses für die Bewertung der Umweltschutzleistung.

Konzepte und Methoden für das EPI-Projekt wurden in dessen Planungsphase in enger Zusammenarbeit von Unternehmen und Beratern entwickelt. Der norwegische Industrie-

und Handelsverband hat die Verantwortung für die noch andauernde Testphase des Projekts übernommen, welche im Frühjahr 1997 enden soll. Etliche norwegische und schwedische Unternehmen beteiligen sich an dieser Testphase, während die holländische, dänische und deutsche Industrie ihr Interesse daran ausgedrückt hat, in internationalen Zusammenhängen mitzuarbeiten.

Auf Grund von Erfahrungen aus der Planungsphase hat sich der Ansatz zur Leistungsbewertung gewandelt. Konzepte wie das Benchmarking, das Gewichten von Daten oder das Ermitteln allgemeiner und branchenspezifischer Kennzahlen wurden zugunsten eines konkreteren, unternehmensspezifischen Ansatzes zurückgestellt. Als entscheidender erster Schritt eines realistischen und von der Industrie vorangetriebenen Ansatzes wird heute die Festlegung einer gemeinsamen Terminologie sowie vereinheitlichter und praktikabler Methoden angesehen, mit denen sich nützliche Informationen für Managementzwecke erzeugen lassen.

► Die Methode: Ein „top-down“-Prozeß

Die für das EPI-Projekt entwickelte Methode soll den Unternehmen helfen, ihre wesentlichen Umweltaspekte zu identifizieren und auszuwählen. Sie besteht aus einem transparenten und überprüfbareren „top-down“-Vorgehen der Unternehmen auf der Basis ihres eigenen besten Wissens und ihrer sorgfältigen und aussagekräftigen Beurteilung. Sie soll den Unternehmen helfen, für jeden Bereich relevante, repräsentative und meßbare Indikatoren zu definieren. Damit soll dem Unternehmen Überwachung, Berichterstattung und interne wie externe Kommunikation über seine Umweltschutzleistung ermöglicht werden.

Umgesetzt wird dieser „top-down“-Ansatz, indem Umweltfragen des Standortes aus einer umfassenden Management-Perspektive heraus eingestuft werden. Eine solche Klassifikation soll der Unternehmensspitze zu strategischen, wirtschaftlichen und finanziellen Zwecken aussagekräftige Informationen an die Hand geben.

Die Methode beruht auf einer „von-der-Wiege-bis-zur-Bahre“-Philosophie: Sie verfolgt die relevanten Fragen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg. Bei der Auswahl von Kennzahlen und Zielbereichen für eine Bewertung ist das Zusammenspiel folgender vier Bereiche ent-

scheidend: Managementsysteme, betriebliche Systeme (Produkte und Prozesse), Auswirkungen auf die Umwelt sowie Auswirkungen auf den Markt – dazu gehören auch Erwartungen und Anforderungen seitens der Anspruchsgruppen. Bei der Umsetzung des umrissenen Ansatzes gehen die Unternehmen schrittweise vor und orientieren sich an der traditionellen Vorgehensweise des Managements: planen – ausführen – überprüfen – korrigieren.

► Aktueller Projektstand

In der noch andauernden Testphase des EPI-Projektes testen bis jetzt zwölf norwegische und schwedische Unternehmen die oben beschriebene Methode, mit Unterstützung externer Berater. Das Projekt ist in die folgenden Phasen unterteilt:

1. Bewertung der Brauchbarkeit der von den Unternehmen zusammengetragenen und benutzten Kennzahlen.
2. Bewertung der ökologischen Auswirkungen über den gesamten Produktlebensweg.
3. Bewertung von verschiedenen Anspruchsgruppen als vorrangig eingestuften Zielbereiche.
4. Umsetzung in Umweltmanagementsysteme.
5. Testen der Kennzahlen (hinsichtlich Meßbarkeit, Relevanz etc.).
6. Bericht und Dokumentation.

Die meisten der teilnehmenden Unternehmen haben die erste und zweite Phase absolviert und jetzt mit der dritten Phase begonnen. Ebenso haben die meisten auf Grund ihrer Arbeit mit Produktökobilanzen schon viel Datenmaterial zur Verfügung. Am schwierigsten werden wahrscheinlich die Phasen der Einschätzung der Anliegen von Anspruchsgruppen und die Integration von Umweltkennzahlen über Produktlebenszyklen in das Managementsystem werden. Die Unternehmen haben bestimmte Standorte ausgewählt, in denen die Kennzahlen getestet werden sollen, wobei eine Kommunikation zwischen dem betreffenden Standort und der Unternehmensleitung eine wichtige Rolle spielt.

Der Referent

Tron Kleivane ist Mitarbeiter beim norwegischen Wirtschafts- und Industrieverband und ist Vorsitzender der norwegischen Delegation im ISO TC 207 SC 4 (Bewertung der Umweltschutzleistung)

Kontakt: Confederation of Norwegian Business and Industry, Postboks 5250 Majorstua, N-0303 Oslo

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.